下载APP

06 | 流程变革实战案例二：销售流程的重整要点

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良

时长 15:30 大小 14.22M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 6 讲，我们来探讨销售流程该如何实施变革。我想先问你一个问题，什么是销售呢？

有同学说销售是卖东西，我说这是最低水平；有的同学说销售是卖理念，我说这也是水平低的。实际上我们说销售什么都不卖，销售的本质是理解和深刻洞察客户的需求，去分析客户的痛点和客户的任务。

客户的任务就是他自己有一个任务要去完成，那么我们要在理解客户任务的情况下，会发现客户完成任务的过程中遇到了困难，这时候我们就要去帮助他解决这个困难。这个过程

中实现了客户价值，顺便可能把你的某个产品和服务卖出去了。

同学们，这就是销售。所以，**销售的本质、出发点并不是卖东西，而是解决客户的困难、问题和任务。**

基于这个，我们就会发现，传统的销售流程，所有的过程中充斥的都是推销手段，就是千方百计地讲这个产品的卖点、特点，说这个产品有多么好，想把一个产品，一切以自我为中心去推销给客户。

但是，销售没有去理解，从客户的角度来看问题，客户是不需要你的产品的。那我们怎么去发现客户的需求，真正再来找到更好的解决方案，包括对产品进行组合，去解决客户问题呢？所以一个过去的**推的模式**，一个是今天的**拉的模式**。

接下来，我们就一起走进销售流程的变革要点。

首先，我要说销售流程是公司最重要的一条流程，因为公司有无数个口子出钱，不管是成本还是费用，包括研发都是要出钱的，但是唯有这一个口子是进钱。

我们想象一个游泳池，这个游泳池的很多口子是出水的，只有一个口子是进水的，如果这个进水口是慢的、是堵的、是小的，那么这个公司是早晚要死的。所以，这个流程我也把它叫做一个端到端的、从线索到回款的流程，或者说到钱回来的流程。

销售流程的五大变革要点

这个流程有几个关键的变革要点。

第一，输入是什么？我们说输入是 Marketing，市场来决定销售，这也是一个非常高举高打的特点。

我上次讲到市场要决定研发，这里继续讲市场决定销售。这样的话，市场就成了龙头，成了扎口点，它把产品和销售融合在一块，这确保了产品和销售之间不打架，确保了创新的产品能够走向通路，走向消费者。

这个过程中需要我们的前端去规划销售计划，规划目标客户，规划基于目标客户的系统性的销售组织保障。这样的话，我们就成建制地打系统战了，而不是零敲碎打。

很多公司的传统做法就是做销售任务分解，交给销售员经营任务去完成，销售员说非常困难，比如说产品没有支持上等等，这些理由确实存在，但是我们会发现最根本的还是结构性问题。因为这个结构是依靠陆军单打独斗的，没有海军、空军、火箭军的全方位支援，陆军部队就非常羸弱，所以在变革背后首先要形成系统性的市场规划，来驱动我们的销售计划执行。

第二个要点，就是我们要强调销售是一个端到端的直到钱回来的全过程。

这包括了我们从销售前端的线索到机会点，到项目，到项目的过程运作，策略到合同，到合同执行，最后直到钱回来。这是一个比较完善的 To B 的销售过程。如果是 To C 的销售过程，就是要从客户的进店开始，到整个咨询，了解客户需求，解决客户问题，直到交付完成，直到最后客户满意，钱回来结束。

对于一个渠道型销售流程来说，那就是要从我们的经销商的开发，到终端开发，到终端里的消费者开发，整个端到端全过程打通。我特别强调，尤其是渠道开发的销售模式，一定要摒弃掉原有的批发模式，仅仅是以经销商为中心。特别强调一下，这是完全不够的，必须以终端为王，必须抢夺终端，这个终端下很多小店，这些都是今天消费者最喜欢的小业态，新零售的模式。

然后我们要聚焦在终端里的消费者，思考如何来形成对他们的服务。所以不同的销售环境下，有不同的销售流程，但是有一点是达成共识的，就是这个销售流程是一个端到端，直到客户满意的全过程，而不是以把东西卖出去为导向。

第三个变革的重要导向，就是我们要形成专家销售和专家团队销售的作战方式。

比如，对于线上销售来说，我们就需要线上的每一个客服同学成为专家。如果你是线上卖 LED 的，你得变成灯的专家；如果你是线上卖衣服的，你得变成服装专家，这就要求我们从过去传统的客服主要交付的事务型工作，转向主要解决客户问题的专家型工作。

同样地，像华为这种 To B 销售模式就会形成铁三角、铁四角、铁五角。

所谓铁三角，就是以客户经理、方案经理、交付经理为团队的一种团队型销售模式。客户经理负责销售的前端攻坚，不断地开发客户、进攻、陌生拜访、销售策略、关系型维护，那么它是一条龙经理，整个全过程中对直到钱回来负责。方案经理在全过程中负责需求的

挖掘、方案的制定、招投标技术部分的解决，以及客户在购买后我们的定制型产品开发，直到承接到交付环节。交付经理再负责后端的计划、采购、生产、物流、库存、交付，直到交付完成，直到最后结束到钱回来。所以是靠三个团队成员并肩战斗，协同作战，形成的团队型销售模式。

当然，我们一定要学会举一反三，这个背后我们可不可以变成铁四角呢？当然是可以的。比如说再加上我们的客户成功经理。所谓客户成功经理，就是在售后持续地帮助客户使用产品，跟进解决在生命周期阶段、运维阶段的系统问题，这就是铁四角。所以这种不停的变化方式，实际上就形成了以流程为导向，流程决定组织，组织形成团队、项目组、工作团队的这么一种工作方式。

第四个变革要点，就是在整个过程中要非常注重关键问题解决。

比如说对于 C 端销售，非常注重终端为王。什么是终端呢？终端就是要强调我们要有一个从经销商开发到终端管理的流程，端到端打通，在打通经销商之后还没完，还得打通终端；打通加盟商之后也没完，还得打通加盟商的终端。在终端管理里，我们要确保终端陈列、终端价格、终端活动、终端的产品组合策略、终端的员工能力建设等等这些，是牢牢掌握在自己手头的。这就非常考验组织的能力了。

比如说有些公司，他们的终端是非常小的终端，一个小零售店、一个小五金店，这种就意味着你要掌控全国几百万个终端，至少一百万个以上的终端，你才能实现全国性销售。这就要求我们从过去的批发模式转型，通过流程再造，和经销商、加盟商一起去管理好终端，这样的话把终端作为桥头堡，对消费者来进行服务和支持。

而对于 to B 销售来说，就非常注重策略，在整个全过程中要知己知彼，百战不殆。要分析客户的需求、竞争对手、环境，要分析自身的竞争优势，寻找各种差异化策略、低成本策略、竞争的态势和方法。通过策略的执行转化成为计划的动态管理，和执行不断地调整，策略——计划——执行，形成一种动态的销售管理模式。这就实施了对客户的关键人物、决策链、关键的客户需求的不断进攻和不断探索，最后一定会高概率地实现销售目标。

这是一个不断解码的过程，这个解码的过程要求我们不断地探索客户需求的本质，不断地挖掘客户的痛点和任务，不断地解决问题，最终形成客户对我们的认可。

所以，To B 的销售整体会比 To C 更重一些，但是我个人认为 To C 的难度还是整体大过 To B 的，因为 To C 是面对海量客户，面对整个海量的市场，思考我们怎么去攻坚和实现目标的问题。

第五个变革要点是，一定要强调钱回来的节点。

钱回来是一个问题的爆炸点，很多环节没注意这个问题，所以我们一定要把类似的方案定制环节、交付环节融入到销售流程中去。

这是过去传统销售流程根本没有认识到的，因为过去传统销售流程是以合同作为结束点的，合同结束，销售员高高兴兴就已经把钱拿走了，把提成拿走了，但是没有认识到钱还没回来。签完合同只是万里长征走出的第一步，还有给客户服务、给客户交付、让客户持续地进入购买过程，所以这就意味着整个销售流程被拉长了。我们会把 1 到 N 的定制产品开发和交付，都纳入到整个端到端的事业中去看，直到这些工作做完了，客户愿意给钱了，这流程才结束。

所以，这让过去这些流程的串行结构就变成了并行结构，整体压缩了回款时间，让回款的问题在销售的早期就被考虑到，不能说前面销售论签单，后面无法执行，最后钱回不来，这都是流程结构导致的回款问题。

最后我们要强调，所有销售过程的组织是一个战役化的运作过程，就像双 11 一样，一定要强调系统性作战，它是系统性的市场环节的组织、计划。

我们要用铁三角的保障、队伍的协同，像双 11 一样形成整个热血的使命感的，具有责任感的队伍的进攻态势，在势能层面形成推动。它不是依靠销售员个体的单打独斗，而是整个组织能力的充分体现，也是整个团队围绕着销售这一个核心的矛盾来实现突破的打法。所以，这就要求我们要系统性地准备好销售资源，围绕着目标客户展开全方位进攻。

总结

今天我跟你分享了不管是 To C 还是 To B 模式下的销售流程的完全再造，这些再造都将必然带来整个销售通路的完全打通，实现整个公司业绩的整体提升。在我过去的客户中，他们因为这个变革，很多业绩提升几倍以上，就是因为他们通了，这个管道被搞大了、搞通了，现金流不断地进入公司。

最后我们简单回顾一下这一讲的内容。

我以销售流程作为案例分解，让你看到了销售的变革要点，销售不是卖东西，销售是解决客户问题，销售是从市场到销售，销售是一个端到端，直到钱回来的过程。同时，我们要非常注重团队销售、专家型销售、策略型销售，并强调终端为王的核心思想，驱动对终端的核心把握。另外，一切以解决客户问题和回款为导向，要把定制产品开发和交付融入其中，最终形成团队型的战役化运作，通过势能和组织建设、流程落地实现销售成功。

下一讲我将带领你走进最高端的流程，也就是战略流程的变革，让我们通过战略流程的变革，系统性地提升战略规划到执行落地的能力。我们下次再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 05 | 流程变革实战案例一：研发流程的重整要点

下一篇 07 | 流程变革实战案例三：战略流程的重整要点

精选留言 (1)

写留言

赵新龙

2021-03-13

LTC流程，钱要到账

展开

1